

Propuesta de calidad total para mejorar el servicio en la Municipalidad de la provincia de Chiclayo, Perú

Onésimo Mego Núñez¹

¹ Universidad Señor de Sipán, Perú; one_mego@hotmail.com

Recibido: 21-01-13

Aceptado: 12-04-13

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósitos conocer la calidad de los diferentes servicios que brinda la Municipalidad Provincial de Chiclayo-Perú, así como proponer un sistema de gestión en base a la teoría de la gestión de la calidad total que mejore los servicios. Para determinar el estado del servicio de la municipalidad se aplicó una encuesta (con escala de valoración: muy bueno, bueno, regular, deficiente) a una muestra de 270 usuarios (190 del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y Asentamientos Humanos) y 80 proveedores de servicio (autoridades, funcionarios, empleados y obreros municipales). Así mismo, se entrevistó a funcionarios responsables de la ejecución de los servicios. La propuesta para mejorar la calidad del servicio se elaboró en base a los resultados de la encuesta y a las teorías de la gestión de la calidad total de Deming, Juran y Crosby. Se encontró que: 1) la mayoría de los usuarios (el 54%) del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos, calificaron como *regular* la calidad del servicio, 2) los servicios más cuestionados por los usuarios fueron el de organización del espacio físico y uso del suelo, el servicio de promoción del desarrollo económico local y el servicio de programas sociales, defensa y promoción de derechos, 3) los trabajadores del municipio calificaron el servicio como cuestionable (regular) siendo el resultado de un accionar administrativo deficiente y un liderazgo ineficaz, 4) el servicio deficiente que presta la municipalidad es debido a su inadecuada infraestructura, desactualizada organización y funciones, falta de coordinación con los usuarios para conocer su percepción y satisfacer sus expectativas, 5) es posible mejorar la calidad del servicio de la Municipalidad provincial de Chiclayo aplicando la propuesta descrita que se basa en el enfoque de la calidad total.

Palabras clave: Gestión municipal, gestión de la calidad total, servicios municipales.

ABSTRACT

This research work aimed at learning about the quality of the various services offered by the "Municipalidad Provincial de Chiclayo" of Perú as well as making a proposal of a management system based on the total quality theory to improve the services. To determine the current state of services provided by the municipality a survey (value scale: very good, good, fair, deficient) to a sample of 270 users (190 ones from downtown, neighborhoods, shantytowns and Human Settlements) and 80 service providers (authorities, employees and municipal workers) was applied. Likewise, we interviewed employees responsible for the implementation of the services. The proposal to improve the quality of services was developed taking into account the results of the survey and was based on the theories of total quality management by Deming, Juran and Crosby. We found that: 1) the majority of users (54%) from downtown, neighborhoods, shantytowns and settlements, qualified the services as fair, 2) the most questioned services by users were that of the organization of physical space and land use, the service of promotion of local economic development and social service programs, and the promotion of human rights, 3) the municipal workers qualified the services as questionable (fair) being them the result of a poor administrative performance and ineffective leadership, 4) the poor service provided by the municipality is due to inadequate infrastructure, outdated organization and functions, lack of coordination with users to find out their perception and expectations satisfaction, 5) it is possible to improve the quality of service of the "Municipalidad Provincial de Chiclayo" by applying the described proposal that is based on total quality management.

Keywords: Municipal management, total quality management, municipal services

I. INTRODUCCIÓN

En la antigüedad se asociaba la calidad exclusivamente con una actividad de medida e inspección. Una vez que se terminaba el producto, se comprobaba y medía para asegurarse que estaba bien hecho. Los egipcios fueron los pioneros en este sistema de control de la calidad que aplicaron en la construcción de las pirámides. En la edad media los artesanos producían bienes de consumo, diseñaban, fabricaban, se aseguraban de que el producto final fuese de calidad y trabajaban directamente con el cliente.

En la revolución industrial, a principios del siglo XX, Taylor, citado por Alcalde (2007: 4) planteó la idea de separar las diferentes tareas dentro del sistema de producción en la empresa para conseguir productos de buena calidad.

La gestión de la calidad es una estrategia desarrollada en la década de 1950 y 1960 por las industrias japonesas a partir de las prácticas promovidas por Deming (1989), impulsor de los círculos de calidad y Juran (1988).

Por los años cincuenta y sesenta del siglo XX, los productos hechos en Japón eran considerados de mala calidad, mientras que en Estados Unidos, los consumidores no dudaban de que sus productos fueran los mejores. Deming (García: 18) y Juran (García: 22), viajan a Japón dentro de un programa de ayuda para la reconstrucción después de la segunda guerra mundial a enseñar a los empresarios japoneses, técnicas de control estadístico de calidad, técnicas para la mejora continua, satisfacción del cliente, como objetivos prioritarios, conceptos que constituyen la filosofía de la gestión de la calidad.

Por los años setenta los productos japoneses presentaban niveles de calidad y precio mucho mejores que los productos de occidente; las empresas norteamericanas entraron en crisis haciendo esfuerzos para implementar sistemas de gestión de calidad para ser más competitivas. A comienzos del siglo XXI, occidente avanzó en la implantación de sistemas de gestión de calidad, haciendo posible un tejido empresarial competitivo. La estrategia fue la implantación de sistemas de calidad total, fidelización de clientes, motivación de los trabajadores e impulso a la innovación tecnológica (Alcalde, 2007: 5).

De acuerdo a Deming (1989: 9), la calidad debe orientarse a la satisfacción de las necesidades del consumidor presente y futuro; señala que mediante la mejora de la calidad es posible incrementar la productividad de la empresa y por tanto aumentar la competitividad de la organización. Deming concibe la calidad mediante el seguimiento de cuatro acciones conocidas como ciclo de Deming o PDCA: Planificar (P), establecer las necesidades de los clientes previa planificación de diseño y procedimientos; hacer (D), llevar a cabo lo planificado; comprobar (C) es medir los resultados; actuar (A), empezar el ciclo otra vez mediante la información necesaria. Deming ofreció catorce principios para la gestión y transformación de la eficacia empresarial para ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo para salir de una crisis. Detalló las 7 enfermedades mortales de una gerencia que llevan a la empresa a no generar calidad.

Para Juran (1990: 32), la planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. Indica que la empresa tiene tres grandes problemas para conseguir la calidad que son: la organización, la comunicación y la coordinación interna. La calidad pasa a ser cosa de todos los miembros de la organización, se realiza mediante lo que se conoce como la "trilogía de la calidad", esto es, un conjunto sistémico de tres procesos que son: la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad.

Crosby (1987: 37), afirma que la calidad y los programas de mejora de la calidad contribuyen básicamente a reducir los costes de la no calidad, mejorando la productividad del trabajo y, por tanto, la rentabilidad de la organización. Indica que, hacer las cosas bien no agrega nada al costo de los servicios o productos, hacer mal las cosas es lo que cuesta dinero. Las empresas gastan del 15 al 20% de sus ventas en arreglar, desechar, repetir el servicio, en inspección, pruebas y en otros costos relacionados con la calidad. Desarrolló un plan de acción con 14 pasos: compromiso de la

dirección, medidas de calidad, el coste de la calidad, tener conciencia de la calidad, acción correctiva, planificar los cero defectos, capacitación del supervisor, el día de los cero defectos, fijar metas, eliminar las causas de los errores, reconocimiento, consejo de calidad, empezar de nuevo.

Los principales aportes a la calidad de Ishikawa (1994: 2) están en el desarrollo de una estrategia, basada en la filosofía japonesa, que consiste en la implicación de la calidad no sólo desde arriba hacia abajo de la organización, sino también de principio a fin en el ciclo de vida del producto. Control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad; concibe el control de la calidad total como algo que debe ser aprendido, no sólo por directivos y mandos intermedios, sino por todos los trabajadores de la organización, sus aportes fueron los círculos de calidad y el diagrama causa-efecto.

Feigenbaum, citado por Izar y col (2004: 38), establece que la calidad es una filosofía corporativa y debe formar parte de la cultura de la empresa; sostiene que la calidad no significa mejor, sino lo mejor para el cliente en servicio y precio, el control de la calidad es una herramienta que ejecutará la administración aplicando 4 pasos: definir bien las características de la calidad que son importantes, establecer estándares deseados, actuar cuando se exceden los estándares y planear mejoras en los estándares de calidad.

Según Camisón (2007:149): "las diferentes perspectivas conceptuales de la calidad pueden organizarse en dos categorías: calidad objetiva y calidad subjetiva. La calidad objetiva es la comparación entre un estándar y un desempeño referido a características de calidad medibles cuantitativamente con métodos ingenieriles o tecnológicos", está implícita en los conceptos de calidad como excelencia, la calidad como conformidad con las especificaciones basadas en el producto y la calidad como aptitud para el uso. En cambio, "la calidad subjetiva se basa en la percepción y en los juicios de valor de las personas, y es medible cualitativamente estudiando la satisfacción del cliente".

Toledo (2008:151), concluye que, pese a que algunos municipios mexicanos han desarrollado acciones de mejora bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública, desafortunadamente en gran parte de ellos aún prevalecen características como poca atención al cliente; despreocupación por atraer y formar personal capacitado; escasa cultura de rendición de cuentas; ineficacia en la recaudación y ejecución del gasto; nulo uso de la planeación; deficientes mecanismos de evaluación; materiales, equipos y edificios obsoletos; corrupción; clientelismo, entre otros aspectos, que dificultan el buen desempeño de los gobiernos locales.

Montalvo (2007:175), señala que factores como la corrupción, compromisos de campaña, precampañas, preferencias de obras, presión de grupos sociales o incluso arreglos al interior de la administración, provocan no sólo la disminución de los impactos sino también el descuido de la lógica de cobertura. Ratifica que la falta de planificación municipal en la ocupación del espacio físico de los centros de población dificulta una cobertura total de obras o servicios públicos (agua potable, recolección de basura, etc.) provocando un crecimiento o expansión desordenada y con ello baja calidad de los servicios como uno de los indicadores que inciden directamente en el desarrollo municipal.

En Perú La Gestión de la calidad, se inició en 1989, con la creación del Comité de Gestión de la Calidad (CGC), integrado por instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional. El CGC estableció en 1991 un concurso motivacional de mejoramiento de la calidad, con el objetivo de promover el desarrollo de la calidad, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Con Resolución Suprema N° 228-2001-INTINCI, se aprueba el premio nacional a la calidad, siendo sus principales objetivos, promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica, coordinar los esfuerzos de las diferentes instituciones públicas y privadas para el desarrollo de acciones en pro de la calidad en todos los niveles de la educación, producción y servicios.

La Municipalidad Provincial de Chiclayo-Perú, brinda servicios con muchas deficiencias; se habilitan urbanizaciones y se construyen vivienda sin la licencia de construcción, se aprecia una ciudad descuidada en la limpieza y eliminación de residuos sólidos, con inminente peligros para la salud

pública, un desorden y caos vehicular del transporte público, una desatención en la educación, cultura, deportes y recreación en los sectores más vulnerables, falta de control y orden en la venta de productos alimenticios en los mercados públicos, reclamos en la distribución de los productos de mala calidad del programa vaso de leche (agrupados en 220 comités) que beneficia a más de 11,000 niños, madres gestantes y lactantes, el mismo que no cumple uno de sus objetivos de minimizar la desnutrición infantil; una población que vive en zozobra por la inseguridad propiciada por la delincuencia y el crimen organizado (Chiclayo es una de las ciudades del norte con mayor índice delincuencial). Poco o nada hacen las autoridades municipales, policiales y regionales por controlar este flagelo que azota al país y a la Región Lambayeque. Hay poca participación de la Municipalidad en la promoción del desarrollo económico local, para la generación de nuevos negocios y empresas, que propicien el incremento de nuevos puestos de trabajo.

No es fácil hacer cambios en las municipalidades con arraigo en prácticas rutinarias, burocráticas y estáticas, opuestas a los principios y técnicas de la gestión de la calidad pero de continuar con una situación como la descrita, seguramente que el malestar social y reclamos de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Chiclayo será generalizado y no se estarán dando las condiciones adecuadas para implementar un sistema de gestión de la calidad que permita mejorar los servicios locales.

Sin un estudio técnico que posibilite la solución de problemas de la mala calidad de los servicios orientados a mejorar las condiciones de vida de la población, la Municipalidad seguirá ineficiente, el malestar social y reclamos de los usuarios seguirá campeando, debatiéndose con males que son superables, pero que se agrega a otros, configurándose la imagen de una municipalidad caótica, contradictoria e ineficiente.

La Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, en los artículos del 79 al 86, asigna competencias y funciones específicas a las municipalidades en materia de servicios públicos para mejorar las condiciones de vida de la población de su jurisdicción. Teniendo en cuenta esta norma, se ha focalizado 8 servicios que son: 1) Los servicios de organización del espacio físico y uso del suelo; 2) los servicios de saneamiento, salubridad y salud; 3) el servicio de tránsito, vialidad y transporte público; 4) el servicio de educación, cultura, deportes y recreación; 5) el servicio de abastecimiento y comercialización de productos; 6) el servicio de programas sociales, defensa y promoción de derechos; 7) el servicio de seguridad Ciudadana; y 8) el servicio de promoción del desarrollo económico local.

Es posible mejorar los servicios municipales, dándose un tratamiento adecuado, aplicando las normas y procesos de un sistema de calidad, pero respaldadas por la efectividad de la técnica y las teorías en materia de calidad, realizando un estudio de los servicios orientados a mejorar las condiciones de vida de la población, atendiendo sus reclamos, quejas y denuncias de tal forma que se cubra las expectativas de los usuarios, que ameritarán con seguridad medidas correctivas al mal servicio municipal.

Ante la realidad descrita, se formuló la interrogante: ¿Cómo mejorar la calidad del servicio de la municipalidad de la Provincia de Chiclayo, Lambayeque, 2011? Los objetivos fueron:

- Determinar el estado de la calidad del servicio de la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo, Lambayeque, 2011.
- Proponer un sistema de gestión de la calidad para mejorar el servicio de la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Objeto de estudio

El objeto del presente estudio estuvo conformado por la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo de la Región Lambayeque- Perú.

Personal del municipio: Alcalde Provincial, 15 regidores, gerente municipal, 14 gerentes, 28 sub gerentes, 474 empuelados nombrados, 1005 obreros permanentes, 90 empleados contratados y 298 pensionistas, la Organización administrativa: 14 Gerencias y 28 Sub Gerencias.

- Gerencia de Desarrollo Urbano con sus Sub Gerencias de planificación territorial y catastro, así como de obras privadas y control urbano.

- Gerencia de Desarrollo Social, con sus Sub Gerencias de Educación, cultura y deportes, así como de Programas sociales.

- Gerencia de Transito y Transportes, con sus subgerencias de desarrollo vial y transito así como de transportes.

- Gerencia de Seguridad Ciudadana y fiscalización, con sus subgerencias de fiscalización y defensa civil

- Gerencia del Ambiente y Desarrollo Económico, con sus Sub Gerencias de gestión de residuos sólidos, de Sanidad, de desarrollo económico local y del ambiente y ecología, áreas con las que se brinda los servicios materia de estudio.

Población del distrito de Chiclayo proyectado al 2010: 282,004 habitantes, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009:40).

La selección de la muestra para conocer la opinión sobre los servicios que reciben los usuarios, se realizó a través del muestreo probabilístico al azar simple donde los elementos se escogieron del total de la población sin remplazo, en forma individual con una oportunidad igual e independiente, siendo un total de 256 elementos, pero se aplicaron a 270 elementos.

Se clasificó a la muestra en dos subgrupos: el subgrupo de los usuarios con 190 elementos y el subgrupo de proveedores de servicios municipales con 80 elementos con características similares en cuanto a sus responsabilidades, ingresos y condición socioeconómica.

2.2 Métodos y técnicas

Para obtener información sobre el estado y calidad del servicio que brinda la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo, se coordinó con los Gerentes y Subgerentes de las áreas involucradas en el estudio.

Se elaboró un cuestionario (ver ANEXO N° 1) con 80 preguntas (10 preguntas para cada servicio). También se hizo uso de una guía de entrevista (ver Anexo N° 2), con 10 ítems, aplicada a las autoridades (2 regidores) y funcionarios de la Gerencia General, de la Gerencia de Desarrollo Urbano, la Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Transito y Transportes y Gerencia de Ambiente y Desarrollo Económico, ítems relacionados a su opinión sobre la calidad de servicio que la Municipalidad brinda a los usuarios.

En el diseño de las preguntas se ha tenido en cuenta: la teoría de Deming, referente al ciclo PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar), la teoría de Crosby en cuanto a que la calidad es gratis, lo que cuesta es no hacer bien las cosas, teniendo conciencia holística de la calidad y capacitación del personal y la teoría de Juran, referente a la organización, comunicación y coordinación interna. Para ello, se debe planificar, controlar y mejorar los procesos de calidad.

Estas bases teóricas han sido concordadas con la metodología de la Escuela Norteamericana de calidad de servicios, modelo SERVQUAL (Heckmann, 2003:11), que es una de las más aplicadas en la actualidad, que define la calidad de servicios en base a 5 dimensiones básicas que caracterizan a un servicio que son: los elementos tangibles (equipos, instalaciones físicas, empleados con apariencia pulcra), la fiabilidad (cumplimiento de promesas en el tiempo previsto, solución sincera de los problemas de los usuarios y la realización de un buen servicio en el tiempo prometido), la capacidad de respuesta (comunicabilidad, servicio con prontitud y la disposición de los empleados para atender), la seguridad (la transmisión de confianza, amabilidad y la información veraz proporcionada a los usuarios) y la empatía (atención individualizada y personalizada, así como la preocupación y comprensión de los intereses y necesidades de los usuarios). En la medición de la *expectativa* y *percepción* de los usuarios, la metodología del modelo SERVQUAL mide la

satisfacción del cliente que fue desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), en sus estudios realizados por su trabajo "delivering Quality Service".

Las dimensiones de la calidad antes citada se midieron utilizando la escala de Likert cuyas valoraciones fueron: Totalmente de acuerdo 4 puntos; de acuerdo 3 puntos; en desacuerdo 2 puntos; totalmente en desacuerdo 1 punto.

Los grados de ajuste para valorar la calidad del servicio en términos de porcentajes fueron:

- Muy bueno (75-100%), cuando el servicio que se brinda satisface ampliamente al usuario y existe una cultura y servicio de calidad.
- Bueno (51-74%), cuando satisface moderadamente al usuario y está de acuerdo al menos con la mayoría de las dimensiones del servicio que reciben.
- Regular (25-50%), cuando el servicio no cumple con las expectativas de los usuarios, se hace pequeños esfuerzos por cumplir aunque muy esporádicamente y más por la excepción que por el sistema.
- Deficiente (0-25%), cuando el servicio es desastroso, se hace todo lo posible por atender mal al usuario y obstaculizar el cumplimiento de sus expectativas.

Se aplicó el cuestionario a 190 usuarios, 45 en el centro de la ciudad, 45 en Urbanizaciones, 50 en pueblos jóvenes y 50 en Asentamiento humanos. Así mismo, se aplicó el cuestionario a 80 proveedores del servicio (autoridades, funcionarios, empleados y obreros municipales), que laboran en las oficinas municipales donde se brindan los servicios, siendo 4 regidores, 10 funcionarios, 58 empleados y 8 obreros.

Se hizo uso de la guía de entrevista con 10 ítems relacionados a su opinión sobre la percepción y expectativa de la calidad del servicio (Anexo 02) a 2 regidores uno de la línea política del Alcalde y otro de la oposición, a los gerentes: Al Gerente General, Gerentes de Desarrollo Urbano, Gerente de Desarrollo Social, Gerente de Desarrollo vial y Transporte, Gerente del Ambiente y Desarrollo Económico y Gerente de Seguridad Ciudadana y Fiscalización, con la finalidad de recoger aportes, críticas y recomendaciones para tener en cuenta en la mejora de la calidad del servicio municipal.

La propuesta para mejorar la calidad del servicio en la Municipalidad de la Provincia de Chiclayo se elaboró teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, la problemática encontrado y los objetivos trazados.

Los componentes de la propuestas son: 1) la fundamentación que detalla el que hacer y para hacer en la búsqueda de la mejora de la calidad, en base a las teorías de Deming, Juran y Crosby; 2) la descripción de la propuesta indica en que consiste; 3) las estrategias de implantación de la propuesta.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados del cuestionario sobre calidad de servicios del municipio de Chiclayo

Se presenta la sistematización y descripción de los resultados obtenidos en la encuesta, teniendo en cuenta la metodología SERVQUAL (Heckmann, 2003:11).

En la Figura 1, se presenta los resultados aplicados a los 190 usuarios. La mayoría (el 53.9%), califican la calidad del servicio que reciben como *regular*, vale decir que los usuarios de los servicios municipales del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos, están disconformes con los servicios que reciben de la Municipalidad. En el sector público no existe riesgo de que los usuarios se vayan a la competencia; parece no existir motivos para que las organizaciones públicas, adopten un enfoque de calidad total. La gestión de la calidad se introduce utilizando el argumento de que si los usuarios de los servicios se encuentran más satisfechos con ellos, más respaldada y legitimada se encontrará la acción pública (Toledo, 2008:153).

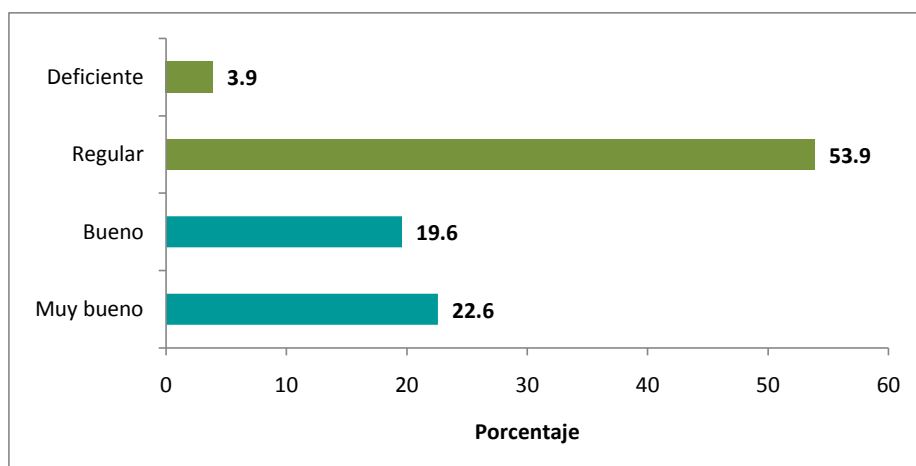


Fig. 1. Percepción de la gestión de los servicios a nivel de todos los usuarios.

En la Fig. 2, se muestra los resultados de las encuestas sobre la percepción que tienen los usuarios de la calidad por cada servicio. Siendo el servicios de tránsito, vialidad y transporte público el más cuestionado, calificado por la mayoría (61.20%), como *regular*. Las posibles causas son: oficinas poco ambientadas, tecnología desactualizada, rutas urbanas mal diseñadas, la falta de solución y cumplimiento de los problemas, empleados poco comunicativos, incumplimiento de los horarios y recorridos de los operadores del servicios, congestionamiento del tránsito en el centro de la ciudad con utilización desmedida de los claxon por parte de los conductores que vulneran los derechos de los transeúntes, un servicio que no respeta los horarios, frecuencias y rutas de recorrido, caos vehicular, vehículos de servicio público en mal estado. La entrevista realizada a los regidores, gerente municipal y gerente de tránsito y transportes resultó en opiniones coincidentes con estos resultados (Anexo 2).

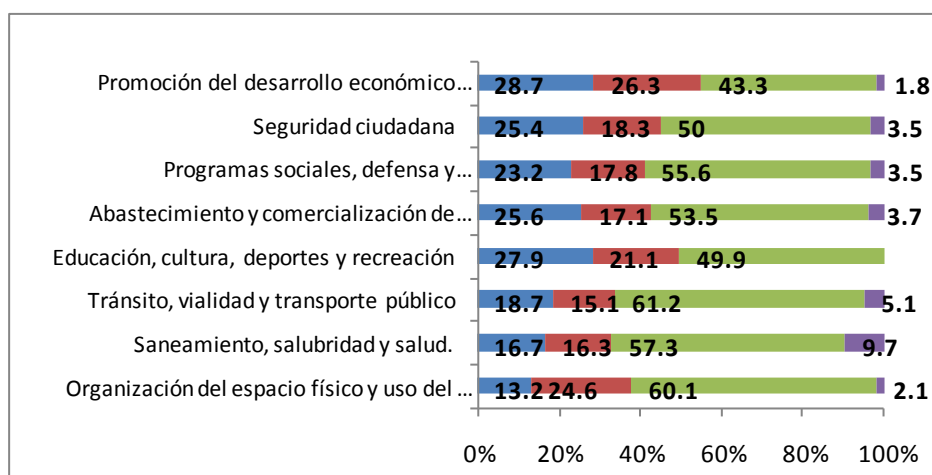


Fig. 2. Percepción de los usuarios por cada servicio.

Muy bueno Bueno Regular Deficiente

Regoli (2007:83), concluye que la evolución del transporte público de pasajeros de la ciudad de Santa Fe, Bogotá, Colombia, presenta similitudes con otras ciudades tales como Córdoba, Paraná y Bahía Blanca, dado el paulatino deterioro debido a la disminución de la demanda por el mismo, al estado de precariedad de su marco institucional y a la caída en la calidad de prestación del servicio en la última década.

El servicio de organización del espacio y uso físico del suelo es calificado por los usuarios como regular, en un 60.10%. Las causas son oficinas inadecuadas para la atención, atención deficiente de los empleados, escaso control y fiscalización de las habilitaciones urbanas y construcción de las viviendas, cuyos efectos son el crecimiento de una ciudad desordenada urbanísticamente y vecinos que construyen sin licencia de construcción; Se aprecia que la población de Chiclayo tienen un crecimiento urbano acelerado, donde se construyen viviendas y se realizan obras públicas, que finalmente se convierten en la infraestructura urbana; con un conjunto de redes básicas de vialidad, agua potable, etc., que hacen posible la dinámica en el sistema en la ciudad, siendo el soporte para el funcionamiento de los servicios públicos; que facilitan la circulación de las personas y el abastecimiento de productos; el Gerente de Desarrollo Urbano en la entrevista realizada, opina que se tienen deficiencias en la atención al usuario y que se brinda un servicio regular.

Montalvo (2007:176), concluye que en México hay pocos esfuerzos donde por iniciativa de los tres niveles de gobierno, se tengan resultados exitosos en esta materia, la planificación se lleva a cabo principalmente desde arriba; sin embargo, no ha permeado en todas las esferas de gobierno lo que genera un retraso en tareas concretas sobre administración del territorio.

En la Fig. 3, se muestra los resultados de las encuestas, sobre percepción de los usuarios por cada sector (centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos), el servicio de organización del espacio físico y uso del suelo, es el más cuestionado con (el 64.2%) califican como *regular*; se aprecia que la municipalidad en la fecha viene ejecutando obras en el centro de la ciudad, siendo motivo de reclamo por los usuarios; otro de los servicios cuestionados es el de promoción del desarrollo económico local, donde la mayoría 59.4% califican como *regular*; se percibe que la municipalidad no le da importancia a este servicio, no obstante Chiclayo estar en un lugar estratégico geográficamente, para iniciar un desarrollo económico, por lo tanto, puede y debe emprenderse nuevos proyectos que le permitirán iniciar la senda del desarrollo competitivo local y regional.

El servicio de programas sociales, defensa y promoción de derechos, la mayoría el 54.9% de los usuarios califican como un servicio *regular*; cuyo servicio es importante para la población, pero la mala distribución de los alimentos a los beneficiarios, propicia el incremento de la desnutrición infantil, generando la falta de credibilidad institucional.

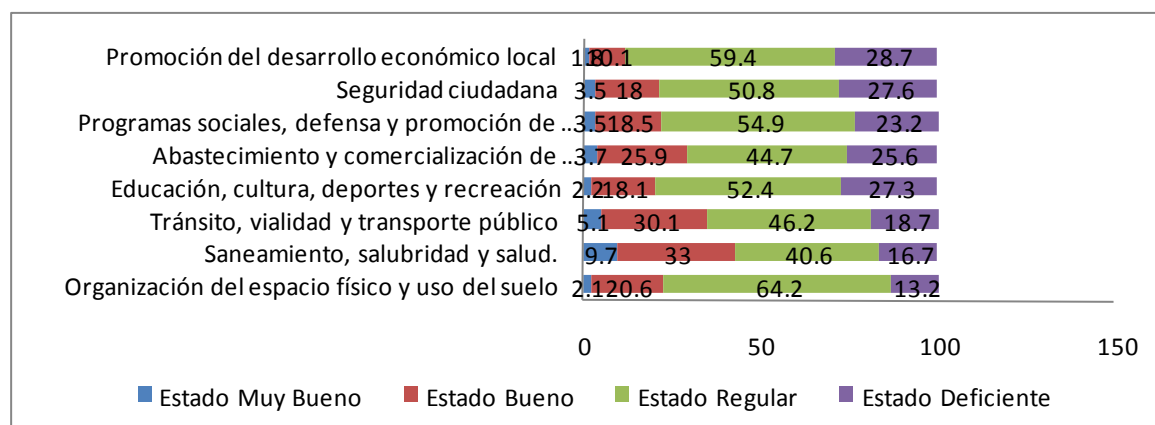


Fig. 3. percepción de los usuarios del servicio por sectores (Centro, Urbanizaciones, PPJJ y AAHH)

En la Fig. 4, se muestran los resultados de la encuesta aplicado al proveedor del servicio (autoridad, funcionario, empleado y obrero). El servicio de organización del espacio físico y uso del suelo, es el más cuestionado, calificado con 55.50% como *regular*, también está el servicio de tránsito vialidad y transporte público calificado con el 47.9%, como *regular*, cuya percepción del proveedor está supeditado a la infraestructura, la tecnología, los materiales con que prestan el servicio; siempre se está hablando de la herramientas métodos y sistemas de calidad, pero muy poco se habla del recurso humano, siendo este el eslabón principal de la mejora de la calidad.

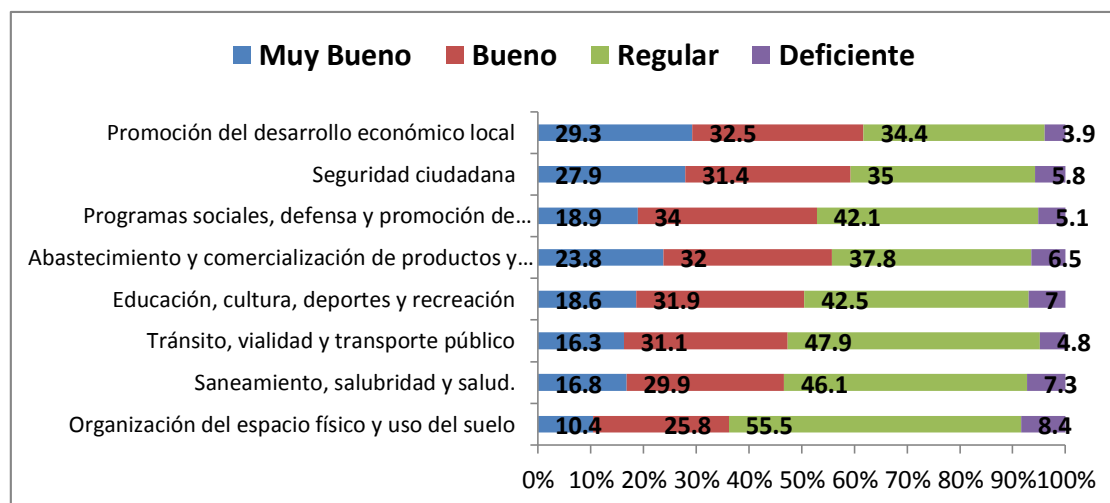


Fig. 4. Percepción de la gestión de los servicios por los diferentes proveedores

Se debe tener en cuenta que el compromiso, involucramiento y liderazgo de la dirección es necesario pero no suficiente para ejecutar un programa de calidad, siendo imprescindible la identificación el compromiso e involucramiento de todos los empleados, que asegure el éxito de este programa, requiriéndose cambios en los directivos y todo el personal de la organización. Para lograr la mejora continua existen diversas técnicas; el éxito de su aplicación no depende de la técnica en sí, sino de la actitud y capacidad de las personas que trabajan en la organización. Por tanto, ni las avanzadas tecnologías ni las mejores instalaciones son suficientes para elaborar un bien o servicio de calidad, son factores indispensables, pero depende del modo que sean utilizadas por los recursos humanos, por lo que serán ellos lo que finalmente permitan que este producto o servicio tenga la calidad que desea el cliente; por ello el elemento clave de la calidad es el factor humano (Tari, 2000:152).

De acuerdo a los resultado detallados en la presente sección y a la luz de las teorías existente podemos interpretar que la calidad es un camino no un logro limitado Senlle (2005). Para Deming, mediante la mejora de la calidad es posible incrementar la producción y por tanto incrementar la competitividad de la organización aplicando el ciclo PDCA. Para Juran (1990) la calidad es cosa de todos los miembros de la organización, se debe aplicar la trilogía de la calidad: planificación, el control y la mejora de la calidad. Para medir la aplicación de estas teorías existe el modelo SERVQUAL, que define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la prestación del servicio y esta puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos, y que han estandarizado 5 dimensiones de la calidad (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

En la Municipalidad de Chiclayo, las autoridades, funcionarios y trabajadores no conciben ni aplican el proceso de la calidad, siendo a la fecha una gestión municipal deficiente, cuyos efectos son los malos servicio que brindan a los usuarios, cuyos resultados se reflejan en la encuesta. Una municipalidad que recorra los procesos y técnicas de la calidad tendrá implementado en toda la organización un sistema de gestión de la calidad y de mejora continua que le permitirá avanzar en la organización y prestación de los servicios, considerando que la calidad es una filosofía una forma

de vida institucional, un cambio de clima laboral. Lo más importante es el deseo de hacer las cosas bien, para obtener los resultados esperados para superar las expectativas de los usuarios. Siendo los resultados un servicio *regular*, a la luz de la explicación de Muñoz (1999:77) de que la calidad puede ser percibida, programada y realizada, cuando hablamos de calidad percibida nos estamos refiriendo a las expectativas de los usuarios que desean recibir un buen servicio, cuyos requerimientos se debe tener en cuenta, para aplicar el segundo paso de la calidad programada que corresponde al diseño y características básicas de los servicios que los responsables de su producción, se hayan propuesto. Aquí, nos estamos refiriendo a la calidad objetivo (los procesos, sistemas operativos, instalaciones, equipos y tecnología), a la calidad realizada, referida a la calidad subjetiva orientada a las características y formas como el usuario recibe el servicio quien es el evaluador final de los mismos.

Considerando la opinión de los expertos en calidad, ésta se mejorará aplicando sistemas y programas de gestión de calidad. Finalmente, los servicios que brinda la Municipalidad se perciben como de regular calidad no cumpliendo con las expectativas de los usuarios, los mismos que son ejecutados en locales inapropiados, con personal poco calificados, razón por la cual no cumplen sus funciones a cabalidad. Se aprecia también que la normatividad como son leyes, ordenanzas, acuerdos, resoluciones de Alcaldía, no son tomados en cuenta en la mejora de calidad de los servicios municipales.

3.2 Propuesta para mejorar la calidad del servicio en la Municipalidad de la Provincial de Chiclayo

3.2.1 Fundamentación

Para la mejora de calidad de los servicios que presta la Municipalidad de la Provincial de Chiclayo, se ha tomado en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, el soporte del modelo de gestión de calidad del servicio en los municipales (Ministerio del Interior Chile: 2007:20) y el modelo SERQUAL para evaluar la calidad del servicio con las dimensiones del servicio estandarizadas que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Así mismo, la propuesta se basa en las teorías de Deming, de Juran y de Crosby, referentes a la calidad total. Mediante la mejora de la calidad es posible incrementar la productividad de la empresa y por tanto, aumentar la competitividad. La calidad es gratis, no cuesta, lo que cuesta es no hacer bien las cosas a la primera, las acciones PDCA (planificar, hacer, comprobar, actuar). Se tuvo en cuenta que controlar la calidad no es algo que se deja exclusivamente al "controlador de la calidad", una persona que se para al final de la línea de producción verificando el producto final, sino algo que permea a la organización, desde el momento en que llega la materia prima hasta el momento en que salen los productos finales. La gestión de la calidad total es un sistema orientado a los procesos construido en base a la premisa de que la calidad es un asunto de concordancia del producto con los requerimientos del usuario. Estos requerimientos pueden medirse y las desviaciones durante el proceso de producción pueden prevenirse mediante procesos de mejoras o rediseños. Se busca la excelencia en todos los procesos de gestión, en las operaciones y en los procesos administrativos. Se materializa una cultura de mejora continua en todos los aspectos del negocio. Se crea relaciones intensas con los usuarios y proveedores. Se logra el compromiso de todo el personal.

Calidad total es la satisfacción del cliente y se aplica, tanto al producto o servicio como a la organización. El concepto de calidad total distingue dos tipos de clientes, que son identificados como internos y externos. Se consideran "clientes internos" los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa. El "cliente externo" es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con ella. La calidad total pretende obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Abarca mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal; es la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todos sus aspectos. La calidad total es la suma de esfuerzos por alcanzar una meta establecida y superarla, y lograr una mejora del producto o servicio.

La Implantación de un sistema de calidad se traduce en: incremento de la satisfacción del cliente, trabajo interno en la empresa más eficaz, incremento de la productividad, mayores beneficios, menores costos, mayor calidad en los productos elaborados o servicios brindados.

3-2-2 Descripción de la propuesta

Siendo los resultados del cuestionario sobre la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad de Chiclayo de nivel regular, el objetivo es proponer un sistema de gestión de la calidad para mejorar el servicio de la municipalidad teniendo en cuenta que para mejorar la calidad del servicio, este se debe orientar a la satisfacción de las necesidades del usuario presente y futuro (Deming 1989:9) para incrementar la productividad y competitividad municipal.

La presente propuesta busca contribuir a la mejora de la calidad del servicio municipal, a partir de la mejora de las oficinas donde se atienden, la modernización de los equipos, el cumplimiento de las promesas del servicio en el tiempo previsto, la solución sincera de los problemas de los usuarios, la atención y comunicación que ofrecen los empleados municipales como operadores del servicio, la transmisión de la confianza.

La gestión de la calidad total es un sistema orientado a los procesos construidos en base a la calidad que debe concordar los servicios con los requerimientos del usuario de tal manera que este dirigido a la mejora continua buscando la excelencia en los procesos de la gestión de los servicios que se detallan: los servicios de organización del espacio físico y uso del suelo; los servicios de saneamiento, salubridad; el servicio de tránsito, vialidad y transporte público, el servicio de educación, cultura, deportes y recreación, el servicio de abastecimiento y comercialización de productos; el servicio de programas sociales, defensa y promoción de derecho; el servicio de seguridad Ciudadana, y el servicio de promoción del desarrollo económico local. Para mejorar la atención de estos servicios la propuesta se sustenta en 7 criterios importantes que son (Fig. 5): 1) Liderazgo y planificación estratégica, 2) compromiso y desarrollo de las personas, 3) Recursos financieros y materiales, 4) relación con usuarios, 5) prestación de los servicios, 6) información y análisis y, 7) resultados orientado a la gestión y en la calidad de los servicios. Si bien estos criterios se interrelaciona en forma secuencial desde el inicio de la gestión hasta la prestación final de los servicios, es necesario tener presente que los criterios 1), 2) y 3), están orientados a abordar las actividades de los principales procesos de gestión holística de la municipalidad; en tanto que los criterios 4), 5) y 6), están orientados a evaluar la entrega de los servicios a los usuarios, finalmente el criterio 7) mide el resultado de la gestión municipal y la percepción de los servicios por los usuarios. De esta manera estaremos materializando una cultura de mejora continua, creándose una intensa relación de la municipalidad con los usuarios previa el compromiso de todo el personal, es posible mejorar la calidad de los servicios, dándose un tratamiento adecuado y aplicando la presente propuesta, (fig. 5), habida cuenta que la calidad es la suma de esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas establecidas y lograr un mejor servicio a los usuarios.

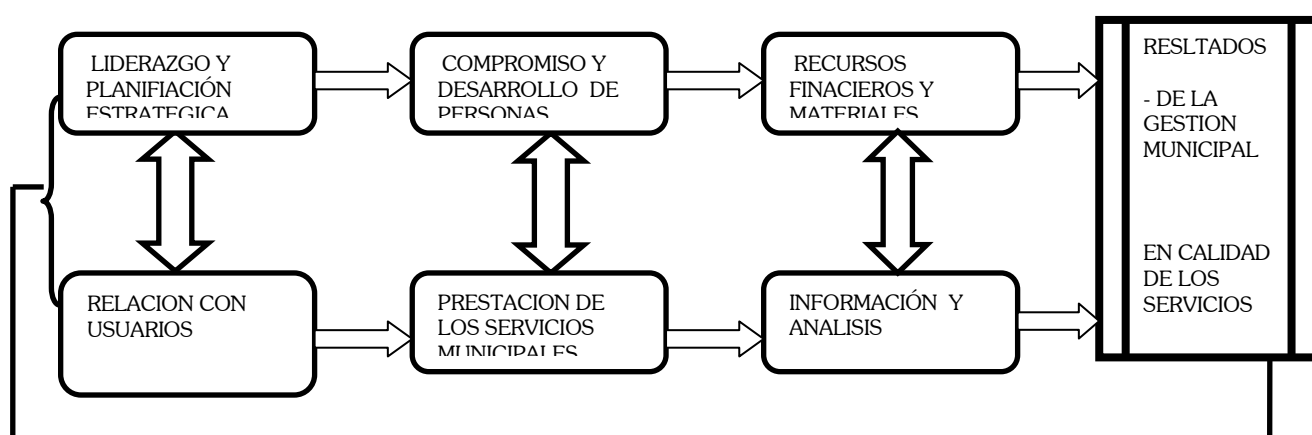


Fig. 5. Sistema de gestión de la calidad total municipal.

Los beneficiarios de la mejora de los servicios municipales serían los 282,004 habitantes del distrito de Chiclayo, los mismos que tendrán acceso a éstos servicios los usuarios del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos, ya que en la actualidad los dos últimos son quienes menos gozan de los servicios, generándose el descontento. Considerando que el presupuesto de la municipalidad para el año 2012 es de S/. 70'000,000, este programa se ejecutará

a 3 años con gasto total de S/. 472,704, que equivale al 0.67 % del presupuesto municipal, cuyo egreso es mínimo, pero si va a generar un impacto de mejora de la imagen municipal.

3.2.3 Estrategia de implementación de la propuesta

Para la ejecución de la propuesta:

1. El proceso de *planificación estratégica*, estará a cargo del Alcalde, los Regidores y la Gerencia Municipal, elaborando planes, reglamentos y manuales, aprobándolas con Ordenanzas y resoluciones municipales que detallen la visión de futuro orientado a mejorar la calidad del servicio siendo el objetivo de cada una de las gerencias donde se presta estos servicios. El Consejo y la Gerencia Municipal, establecerán un *liderazgo de ejecución y evaluación del* desempeño del servicio en forma semestral y aseguramiento del cumplimiento de metas orientadas a mejorar la calidad los servicios, acción que tendrá relación con los usuarios.
2. Compromiso y desarrollo de los trabajadores municipales. Estará a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, que ejecutará y desarrollará políticas de selección de personal y evaluación del desempeño del personal, para el reconocimiento y motivación, ejecutará programas de capacitación de personal, orientados a mejorar la atención, incrementando el desarrollo de competencias y habilidades del personal, la promoción del trabajo en equipo, considerando que el trabajador es el agente del cambio y mejora continua en los servicios municipales.
3. La Gerencia de Administración asignará los recursos financieros a través del presupuesto anual la suma de S/. 472,704, para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, en el proceso de planificación estratégica.
4. Las Gerencias, responsables de la prestación de los servicios municipales (detalladas en el 2.1), identificarán las necesidades de los usuarios, implementarán el acceso y atención a de todos los usuarios, atenderán sus reclamos, quejas, comentarios y sugerencia, mejorando los servicios, de este modo se estará elevando la calidad de vida de la población. Para ello se realizara cambios tecnológicos de los equipos y maquinarias que mejore la prestación de los servicios, previa identificación de los procesos, evaluaran la satisfacción de los usuarios para garantizar la calidad de los servicios a través de encuentros de opinión, donde se estará asegurando la relación municipalidad-usuario
5. Elaboración de una base de datos con las actividades del numeral 4, en cada Gerencia donde se genera la prestación de los servicios municipales, ejecutaran acciones de determinación, evaluación análisis y actualización de indicadores de desempeño del servicio prestado, cuyos resultados servirán de apoyo para la toma de decisiones y las acciones de mejoramiento continuo del servicio, cuyo reporte y evaluación será en forma mensual, con lo que se estará mejorando la calidad.
6. El Consejo y la Gerencia municipal, a través de la base de datos deberá medir las acciones para conseguir dos tipos de resultados, orientados siempre a la mejora de la calidad de los servicios:
 - Resultados de la gestión, orientados a mejorar los ingresos municipales, el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
 - Resultados en la efectividad de la prestación del servicio, a través de encuestas de opinión que proporcionen información de la percepción y satisfacción de los usuarios, orientados a mejorar la calidad del servicio.

Para la implantación de este programa la Municipalidad, deberá crear un área con el nivel de Gerencia de la calidad del servicio Municipal, previa asignación de los recursos humanos, equipos, materiales, reglamento y normas internas, pero también con delegación de funciones, quien ejecutara coordinaciones con el Consejo, la Gerencia Municipal y las Gerencias donde se presta los servicios municipales, para el desarrollo del presente programa. Si se aplica este programa los resultados serán una mejora en la calidad de los servicios que se brinda, que redundará en la satisfacción de los usuarios, siendo el objetivo del Alcalde y sobre todo este trabajo estará contribuyendo a dar solución a los problemas de calidad por la que atraviesa actualmente la municipalidad.

IV. CONCLUSIONES

1. La mayoría de los usuarios (el 54%) del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos califican, en la escala de valoración utilizada, como *regular* la calidad del servicio que brinda la Municipalidad provincial de Chiclayo; muestran su disconformidad tanto en calidad como en cantidad.
2. Los servicios más cuestionados por los usuarios fueron el servicio de organización del espacio físico y uso del suelo, el servicio de promoción del desarrollo económico local y el servicio de programas sociales, defensa y promoción de derechos.
3. Los trabajadores de las diferentes áreas municipales de Chiclayo califican el servicio como cuestionable (regular) como resultado de un accionar administrativo deficiente y un liderazgo ineficaz en la prestación de los servicios a los usuarios.
4. El servicio deficiente que presta la Municipalidad Provincial de Chiclayo es debido a su inadecuada infraestructura, desactualizada organización y funciones, falta de coordinación con los usuarios para conocer su percepción y satisfacer sus expectativas.
5. Es posible mejorar la calidad del servicio de la Municipalidad provincial de Chiclayo aplicando la propuesta descrita que se basa en el enfoque de la calidad total.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDE, S.M.P. 2007. **Calidad**, editora Thomson, Madrid España.
- BAÑÓN, R. 1997. **La nueva administración pública**. 1ª edición, Madrid editorial alianza.
- BARZELAY, M. 1998. **Atravesando la Burocracia**. 1ª edición, México, FCE.
- BENANVIDES, V. C. A. 2003. **Gestión del conocimiento y la calidad total**, Edición, Díaz de Santos S.A, Madrid
- CAMISÓN, C. C. S. 2007. **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas**. Madrid: Pearson – Prentice Hall.
- CAMISON, Z. C. 1996. **La calidad como factor de competitividad en turismo: balance y prospectiva de la investigación**. Información comercial Española N° 749.
- CROSBY, P. H. 1987. **La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad**, editorial CECSA, México
- CHÁVEZ, A.D. 2010. **La cultura organizacional y la gestión de los servicios en la Municipalidad Provincial de Trujillo**, Tesis doctoral en Planificación y Gestión, Escuela de postgrado de la Universidad Nacional d Trujillo.
- DEMING, W.E. 1989. **Calidad productividad y competitividad, la salida de la crisis**, editorial, Díaz de Santos S.A Madrid
- GARCIA, C. J. A. 2010. **Gestión municipal y su impacto en el desarrollo de los gobiernos locales del país**, Escuela de Postgrado de la universidad nacional de Trujillo.
- GARCIA, M.J. 1997. **Calidad Total**, Universidad de Málaga, Dpto. de Economía y Administración de empresas, cuaderno de ciencias económicas y empresariales N° 20.
- GUTIÉRREZ, P.H. 2010. **Calidad total y productividad**, México, ed. McGraw Hill, 3º edición.
- HONSEN L. B. 1990. **Control de calidad, teoría y aplicaciones**, Edición, Díaz de Santos S.A, Madrid.
- HECKMANN, G. 2003. **Medición de la calidad de los servicios**, Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, 2009. **Perú estimaciones y proyecciones de población por sexo, según Departamento, Provincia y distrito, 2000-2015**, Boletín especial N° 18, Lima.

- ISHIKAWA, K. 1994. **Introducción al control de calidad**, Ed. Díaz de Santos S.A, Madrid.
- IZAR, Landeta J.M y Gonzales OJH 2004, **las 7 herramientas básicas de la calidad**, Universidad Autónoma de San Luis de Potosi, ed. Universitaria Potosina.
- JURAN, J.M. 1990. **Juran y el liderazgo para la calidad un manual para directivos**, Edición Díaz d santos S.A., Madrid
- JURAN, J.M. 1990. **Juran y la planificación para la calidad**, Edición Díaz d santos S.A., Madrid.
- JURAN, J. J.; Gryna, F.M. 1988. "Juran's Quality Control Handbook", 4th edn, McGraw-Hill.
- KOENES, A. 1996. **Gestión de la calidad total**, Edición, Díaz de Santos S.A, Madrid.
- MINISTERIO DEL INTERIOR CHILE. 2007. **Guía N° 2 Modelo de gestión de calidad de los servicios municipales**, Edición 1°, Chile s/f.
- MONTALVO, R. 2007. **Desarrollo regional hacia un modelo de crecimiento ordenado de los centros de población en el Estado de Tlaxcala**, el Colegio de Tlaxcala A.C. san pablo apetatitlán, tlaxcala, México.
- MUÑOZ, M.A. 1999. **La gestión de la calidad total en la Administración pública**, Edición, Díaz de Santos S.A, Madrid.
- MINISTERIO DEL INTERIOR CHILE. 2007. **Guía 2, Modelo de Gestión de calidad de los servicios Municipales**, Sub secretaría de Desarrollo Regional y Administrativo-Chile
- SANDOVAL, S. R. M. 2000. **Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación ISO 9000**, Edición el CID-España.
- SENILLE, A. 2005. **Calidad en los servicios educativos**, Edición Díaz de santos S.A., Madrid.
- TOLEDO, D. 2008. **La calidad en los servicios públicos como una estrategia para legitimar a los gobiernos locales: el caso de la tesorería municipal de ciudad ixtepec**. Universidad del istmo, Ciudad Ixtepec Oaxaca, México
- TARI, J.J. 2000. **Calidad total; fuente de ventaja competitiva**, Universidad de Alicante, Edición electrónico: ed. Espagrafic.
- VALDEZ, M. J. V. 2007. **Un modelo de autoevaluación de la calidad de la gestión de la Escuela Profesional de Odontología de la ULADECH**. Escuela de Post grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. 1993. **Calidad total en la gestión de los servicios**, Edición, Díaz de Santos S.A, Madrid.
- REGOLI, S. 2007. **La regulación del transporte público urbano de pasajeros**. El caso de la ciudad de Santa Fe (Bogotá- Colombia). Universidad Nacional del Litoral.

ANEXO N° 01: ENCUESTA

ENUNCIADO	VALOR
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

N°	ENUNCIADO	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	La Oficina de licencias de construcción brinda una atención cómoda y segura.				
2	La atención del personal que tiene a cargo las licencias de construcción es adecuada				
3	Las licencias de construcción son entregadas oportunamente				
4	La autorización de anuncios y avisos publicitarios son atendidos en el tiempo que establece el TUPA				
5	La información que brinda la oficina de licencias de construcción sobre los beneficios para construir una vivienda con asesoría técnica y autorización municipal es oportuna y eficaz				
6	El personal que verifica el avance de obra de las viviendas son honestos				
7	El personal que atiende en las autorizaciones de licencias de construcción inspira confianza				
8	El personal de la Municipalidad tiene el conocimiento para absolver sus consultas				
9	La atención individualizada en la obtención de las licencias de construcción es oportuna y eficaz				
10	La Institución se preocupa por mejorar el servicio de licencias de construcción				
11	La indumentaria y equipo de trabajo del personal de limpieza pública son adecuados				
12	Los vehículos que recogen la basura están en buenas condiciones				
13	El personal de limpieza recoge la basura de su domicilio diariamente				
14	El personal de limpieza realiza el barrido de su sector con frecuencia				
15	La municipalidad realiza el control de calidad, aseo e higiene de los productos que se venden en los establecimientos comerciales				
16	Escucha usted programas municipales orientados a conservar limpia la ciudad				
17	El personal de limpieza pública transmite confianza y tiene conocimiento para realizar sus tareas				
18	El personal que recoge la basura y barre las calles es amable con Ud.				
19	Recibe usted atención individualizada del servicio de limpieza pública				
20	La Municipalidad atiende sus reclamos y sugerencias sobre la limpieza pública				
21	Las rutas de servicio público de transporte urbano son adecuadas a sus necesidades				
22	Los vehículos de transporte público de pasajeros están en buenas condiciones				
23	La Municipalidad controla la calidad de servicio en el transporte público de pasajeros				
24	Los vehículos de transporte público de pasajeros, cumplen con los horarios establecidos por la Municipalidad				
25	La señalización y semaforización, ayuda a la circulación de los vehículos				
26	La Municipalidad controla el caos y desorden vehicular en la ciudad				
27	El personal que brinda el servicio de transporte de pasajeros es amable y transmite confianza				
28	El personal municipal, tienen el conocimiento para atender las autorizaciones a los vehículos de transporte de pasajeros				
29	Los horarios del servicio en el transporte público son adecuados a sus necesidades				
30	La Municipalidad atiende en forma oportuna sus reclamos y sugerencias				
31	Es adecuada la infraestructura deportiva y cultural de Chiclayo				
32	La Municipalidad participa en el diseño y elaboración del Proyecto Educativa Regional				
33	Participa la Municipalidad en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional de su jurisdicción, incorporando contenidos significativos de su realidad socio cultural, económico productiva y ecológica				
34	La Municipalidad construye, equipa y mantiene las instituciones educativas de la ciudad				
	Participa usted en eventos culturales, teatrales y artísticos organizado por la Municipalidad				
36	La Municipalidad realiza eventos que promueva el desarrollo del turismo				
37	Participa en eventos educativos, recreativos y culturales orientados a la niñez y adulto mayor				
38	La Municipalidad fomenta actividades recreacionales y deportivas a favor de la juventud				
39	La Municipalidad promueve una cultura cívica de respeto, identidad y pertenencia regional				
40	La municipalidad fomenta la creación de redes educativas en la ciudad				
41	Los locales de los mercados municipales son seguros y tranquilos				
42	Participa usted en ferias agroindustriales y artesanales organizadas por la Municipalidad				
43	Existe orden, disciplina y limpieza en los mercados municipales				
44	Se controla el comercio ambulatorio en los mercados municipales				
45	Se verifica la calidad de los productos que se venden en los mercados municipales				
46	La Municipalidad promueve la construcción de mercados				
47	Compra en los mercados municipales con confianza y seguridad				
48	La Municipalidad apoya a los pequeños empresarios de la ciudad				
49	La atención del personal municipal que labora en los mercados es buena				

50	El horario de atención de los mercados municipales se adecua a sus necesidades				
51	Los locales del programa del vaso de leche cuentan con las medidas de seguridad, salubridad e higiene en cada sector				
52	La Información que recibe de los beneficios del Programa Vaso de Leche y programas sociales que administra la Municipalidad es eficiente y eficaz				
53	Participa usted en programas orientados a la defensoría del niño y del adolescente organizado por la Municipalidad				
54	Participa usted en programas sobre derechos de la mujer y personas discapacitadas y del adulto mayor				
55	La ración del PVL contribuye a mejorar la desnutrición de los niños				
56	La municipalidad organiza programas de lucha contra la pobreza				
57	Los productos del P.V.L. que se reparten diariamente son de calidad				
58	El personal de los programas sociales lo atienden con amabilidad				
59	La atención personalizada del PVL y programas sociales es oportuna				
60	La Municipalidad está dispuesta a mejorar la ración del P.V.L.				
61	El Alcalde se preocupa por la protección y seguridad de los vecinos				
62	La Municipalidad y la PNP, organizan operativos conjuntos para combatir a la delincuencia				
63	Ha sido usted víctima de robo en los últimos 6 meses en la ciudad de Chiclayo				
64	La autoridad municipal ve los casos de seguridad en su sector				
65	El Alcalde coordina con las juntas vecinales y organizaciones de base para luchar juntos por la seguridad y tranquilidad en la ciudad				
66	El serenazgo está presente en caso de emergencia de su seguridad y protección personal				
67	En caso de robo ha recibido usted Auxilio del Serenazgo y la PNP				
68	La Municipalidad y la PNP están dispuestos a prestarle el servicio de seguridad				
69	Camina por la calles de la ciudad de Chiclayo con seguridad				
70	La Municipalidad difunde programas de prevención contra la delincuencia en los medios de comunicación				
71	Los microempresarios reciben el mismo trato que se les da a los inversionistas extranjeros				
72	La Municipalidad organiza ferias comerciales que favorezcan a los microempresarios				
73	La municipalidad apoya a los microempresarios sin distinción ni discriminación orientándolo adecuadamente				
74	La municipalidad organiza seminarios y talleres como generar fuentes de trabajo				
75	La municipalidad premia a los microempresarios con incentivos tributarios				
76	La Municipalidad organiza cursos de capacitación como hacer crecer una empresa				
77	La municipalidad y los microempresarios, ejecutan reuniones de trabajo para mejorar la calidad del servicio al cliente				
78	La Municipalidad registra a los microempresarios para reducir la informalidad				
79	La municipalidad asesora a los microempresarios como financiar un negocio				
80	La municipalidad asesora a los microempresarios como administrar un negocio.				

ANEXO N° 02

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO GUÍA DE ENTREVISTA

ENUNCIADO	VALOR
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

N°	ENUNCIADO	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
1	¿La Oficina donde se atiende a los usuarios es cómoda y segura?				
2	¿La atención del personal es adecuada y con apariencia pulcra?				
3	Se soluciona sinceramente los problemas de los usuarios				
4	Se realiza el servicio municipal en el tiempo prometido				
5	Los empleados son comunicativos con los usuarios				
6	Los empleados están siempre dispuestos a ayudar a los usuarios				
7	Los empleados transmiten confianza son amables con los usuarios				
8	Los empleados están capacitado para atender a los usuarios				
9	Cree que los horarios están a acorde con las necesidades de los usuarios				
10	Existe interés por la atención de las necesidades de los usuarios				